ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μαρία Βαξεβανίδου
Σύμβουλος Επικοινωνίας Α΄

Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ

- **προγραμματισμός** (στρατηγικός προγ/σμός, διοίκηση με στόχους)
- **οργάνωση** (οργανόγραμμα, οργανωτικός σχεδιασμός, συντονισμός, εκχώρηση εξουσίας, λήψη αποφάσεων)
- **διεύθυνση** (ηγεσία, υποκίνηση, δυναμική ομάδων, επίλυση συγκρούσεων)
- **έλεγχος** (διεργασία ελέγχου, είδη ελέγχων, πρότυπα απόδοσης)

Αποστολή Σ.ΕΠ.Ε

σχέδιο νόμου (21 Μαρτίου 2011) – άρθρο 2

1. **Ενίσχυση Ελεγκτικού Έργου** (άρθρο 2)

Το **ΣΕΠΕ ελέγχει όλες τις επιχειρήσεις** πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα για την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας. **Ελέγχει την εφαρμογή** των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφαλείας και παράλληλα με το ΙΚΑ την ανασφάλιστη εργασία.

2. **Ενίσχυση του συμφιλιωτικού ρόλου** (άρθρο 3)

Με διακριτό ρόλο από τον ΟΜΕΔ, **το ΣΕΠΕ αναλαμβάνει σε μεγαλύτερο βαθμό την επίλυση** ατομικών και συλλογικών διαφορών, **με στόχο να επιλύονται εξωδικαστικά**, όσο το δυνατόν περισσότερες εργατικές διαφορές.

Αποστολή Σ.ΕΠ.Ε

- Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.) είναι ο κατεξοχήν **ελεγκτικός μηχανισμός** του Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης για τον έλεγχο της εφαρμογής της εργατικής νομοθεσίας, σύμφωνα με το Π.Δ. 136/99 (ΦΕΚ 134/Α/30-6-99).
- Οι Επιθεωρητές του Σ.ΕΠ.Ε. επιτελούν ένα πολυσύνθετο και ζωτικής σημασίας έργο, καλούμενοι καθημερινά να **περιφρουρούν με τη διενέργεια ελέγχων την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας**, **να ενημερώνουν τους εργοδότες** για όλες τις υποχρεώσεις τους που απορρέουν απ' αυτήν και τους εργαζόμενους για τα δικαιώματά τους και **να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση των όρων και των συνθηκών εργασίας**.

Αντικειμενικός σκοπός Σ.ΕΠ.Ε

Το Σ.ΕΠ.Ε. έχει ως έργο:

- Την **επίβλεψη** και τον **έλεγχο εφαρμογής** των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.
- Την **έρευνα, ανακάλυψη** και **δίωξη** των **περιπτώσεων παράβασης** της εργατικής νομοθεσίας και παράνομης απασχόλησης, καθώς και την έρευνα για την ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων.
- Την **παροχή πληροφοριών** και **υποδείξεων** για την αποτελεσματική εφαρμογή των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.

Οργάνωση Σ.ΕΠ.Ε

- **Αναδιοργάνωση υπηρεσιών σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο** (άρθρα 8,9,10)

Στο νέο ΣΕΠΕ και **κάτω από τον Ειδικό Γραμματέα** που προΐσταται των υπηρεσιών του, τοποθετούνται **δύο Γενικοί Επιθεωρητές** (Εργασιακών Σχέσεων και Υγιεινής Ασφάλειας). Οι περιφερειακές υπηρεσίες ενοποιούνται σε ενιαίες μονάδες στις αντίστοιχες «καλλικρατικές» περιφέρειες.

- **Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών**, ενίσχυση της δυνατότητας για άμεση παρέμβαση των επιθεωρητών εργασίας (άρθρα 11,12)

Δημιουργείται αυτοτελές γραφείο για την ενημέρωση πολιτών, την αξιολόγηση και διαχείριση των καταγγελιών. **Συστήνεται ομάδα ετοιμότητας για άμεση επέμβαση σε 24ώρη βάση.**

- **Περιορισμός γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενίσχυση της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας** (άρθρα 13,14)

Προβλέπεται **η δυνατότητα του ΣΕΠΕ να διαχειρίζεται πάγια προκαταβολή** και ποσό που αντιστοιχεί στο 20% των προστίμων. Απλουστεύονται οι διαδικασίες για μετακινήσεις προσωπικού.

Διεύθυνση / Ανθρώπινοι Πόροι

Ενίσχυση στελέχωσης και εκπαίδευσης προσωπικού (άρθρο 5-6)

- Το ΣΕΠΕ στελεχώνεται με το απαραίτητο προσωπικό που έχει τα αναγκαία για το έργο του προσόντα. Παράλληλα, διασφαλίζεται η συνεχής εκπαίδευση, εξειδίκευση και αξιολόγηση του προσωπικού αυτού.

Διαδικασία ελέγχου Σ.ΕΠ.Ε

Αρμοδιότητες του Σ.ΕΠ.Ε. είναι:

- Να **ελέγχει όλες τις επιχειρήσεις** του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.
- Να **προβαίνει σε ελέγχους, μετρήσεις, δειγματοληψίες και έρευνες** για να διαπιστώσει αν τηρούνται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.
- Να **ερευνά τα αίτια** των θανατηφόρων και σοβαρών εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών.
- Να **εξετάζει** τις υποβαλλόμενες καταγγελίες και αιτήματα εργαζομένων.
- Να **επιβάλλει στους παραβάτες διοικητικές κυρώσεις** ή να προσφεύγει στη δικαιοσύνη για επιβολή ποινικών κυρώσεων.
- Να **παρεμβαίνει συμφιλιωτικά** για την επίλυση των ατομικών ή συλλογικών διαφορών εργασίας.

Πώς αποτυπώνεται ο έλεγχος

ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΕΠΡΑΓΜΕΝΩΝ (περιλαμβάνουν πίνακες και σχετικά διαγράμματα)

- **στοιχεία ελέγχων της κοινωνικής επιθεώρησης** (έλεγχοι, μηνύσεις, κυρώσεις, πρόστιμα)
- **στοιχεία ελέγχων τεχνικής και υγειονομικής επιθεώρησης** (έλεγχοι, κυρώσεις)
- **στοιχεία κοινωνικών θεμάτων** (για τις εργατικές διαφορές, καταστάσεις προσωπικού, υπερωρίες - Κυριακές - νυχτερινά, συμβάσεις εργασίας) και
- **στοιχεία εργατικών ατυχημάτων**

Αποτελεσματικός έλεγχος

Η αποτελεσματικότητα αυτή διασφαλίζεται:

- Με τη **θεσμοθέτηση της κάρτας εργασίας** με την οποία απεικονίζεται ηλεκτρονικά η ώρα προσέλευσης και αποχώρησης του εργαζόμενου, καθώς και το ωράριο εργασίας. Τα συγκεκριμένα στοιχεία καταχωρούνται με On-Line σύνδεση στο κεντρικό σύστημα (Ι.Κ.Α., Σ.ΕΠ.Ε., Ο.Α.Ε.Δ.). Θεσμοθετείται υποχρέωση του ΣΕΠΕ να επιβάλλει κυρώσεις και για την ανασφάλιστη εργασία.

- Με την **ηλεκτρονική διασύνδεση του Σ.ΕΠ.Ε. και τη συνεργασία με όλους τους όμορους οργανισμούς** (Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ.) αλλά και τους άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

- Με τη **σύσταση και λειτουργία κέντρου επιχειρήσεων** που υποδέχεται και αξιολογεί τις καταγγελίες και ομάδα ετοιμότητας που παρεμβαίνει άμεσα για τον έλεγχο. Λειτουργία σε 24ωρη βάση.

Σχέση προγραμματισμού – ελέγχου

Πώς γίνεται;

- Με το **σαφή καθορισμό**, σε ετήσια βάση, **των στόχων** και **αξιολόγηση των αποτελεσμάτων** σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.
- Προβλέπεται η **σύνταξη ειδικής έκθεσης πεπραγμένων** αλλά και του **ετήσιου προγραμματισμού** που κατατίθεται στην αρμόδια επιτροπή της Βουλής.

Η έννοια της οργάνωσης

- <u>ως ενέργεια</u>: **ρύθμιση των σχέσεων** ανάμεσα στα μέλη και στα υλικά μέσα μιας ομάδας, που τη χαρακτηρίζει ο κοινός σκοπός
- <u>ως αποτέλεσμα</u>: η **δημιουργία και διάταξη ενός οργανισμού**, στο εσωτερικό του οποίου διαμορφώνονται σχέσεις, συμπεριφορές και συγκρούσεις (δυναμική μορφή).

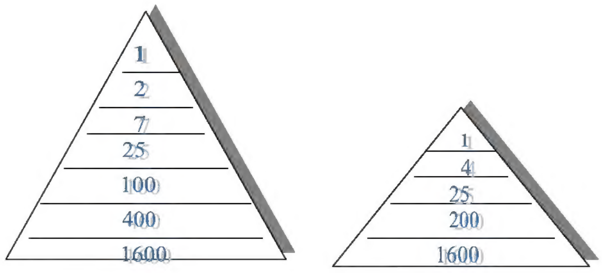
Βασικές συνιστώσες της Οργάνωσης

- Διαφοροποίηση τυπικής και άτυπης οργάνωσης:

- **τυπική οργάνωση**: η επίσημη, προβλεπόμενη διάρθρωση και λειτουργία της υπηρεσίας, όπως προβλέπεται στο οργανόγραμμα
- **άτυπη οργάνωση**: οι ανεπίσημοι παράγοντες (ομάδες και σχέσεις ατόμων)

Βασικές συνιστώσες της Οργάνωσης

- Πεδίο Ελέγχου ή Εύρος Άσκησης Ελέγχου ή Όριο Άσκησης Εποπτείας (span of control): ο μέσος αριθμός των υφισταμένων για κάθε προϊστάμενο



Πεδίο Ελέγχου: 4
Διοικητική Πυραμίδα: 7

Πεδίο Ελέγχου: 8
Διοικητική Πυραμίδα: 5

Σχήμα 1
Συσχετισμός Πεδίου Ελέγχου και Διοικητικής Πυραμίδας

Βασικές συνιστώσες της Οργάνωσης

- **Η ενότητα της διοίκησης ή ενότητα εντολής**:

κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο, προκειμένου να αποφεύγονται αντικρουόμενες εντολές

Σύγχρονη αναπροσαρμογή: ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να αναφέρεται για κάθε ξεχωριστή του αρμοδιότητα σε μια μόνο προϊστάμενη αρχή

Οργανόγραμμα – Δομή δημόσιας υπηρεσίας

- να γίνεται **εμφανής η «γραμμή διοίκησης»**,

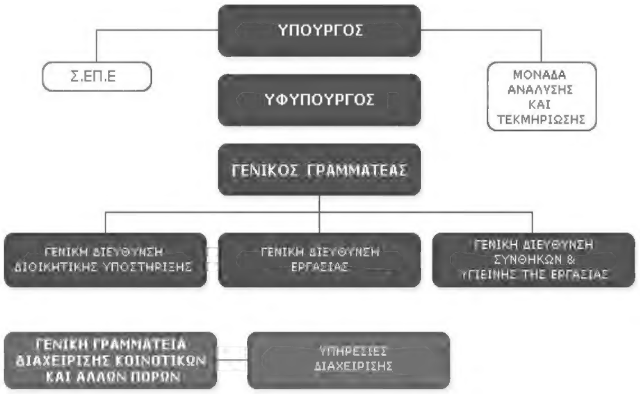
τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής εξουσίας

- να είναι εμφανής η **διαφοροποίηση διοικητικής & επιτελικής** εξουσίας

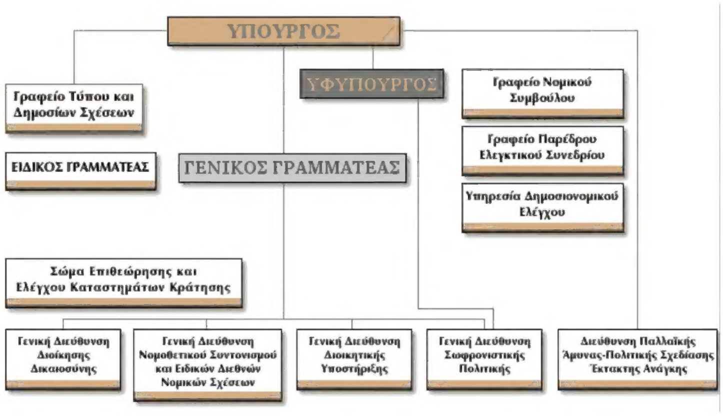
Κάθετη Δόμηση

- **Γραμμικό Σύστημα** (ιεραρχικό): εφαρμόζεται απόλυτα η αρχή της ενότητας της εξουσίας και δημιουργούνται "μονόδρομοι" για τη μεταβίβαση των εντολών ως την τελευταία βαθμίδα. Πλεονεκτήματα: απλότητα και σαφήνεια στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, ταχύτητα λήψης αποφάσεων, αυστηρή πειθαρχία και αποτελεσματικός έλεγχος.
- **Λειτουργικό Σύστημα** (πολυϊεραρχικό): μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στο σύνολο των κατωτέρων μόνο ένα μέρος της εξουσίας. Πλεονέκτημα: αποφυγή υπέρμετρης επιβάρυνσης των προϊσταμένων, οι οποίοι μπορούν να συγκεντρωθούν σε εξειδικευμένα αντικείμενα.
- **Συνδυασμός Γραμμικού και Λειτουργικού Συστήματος** με εφαρμογή "επιτελικών θέσεων υποστήριξης".

Οργανόγραμμα Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης



Οργανόγραμμα Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων

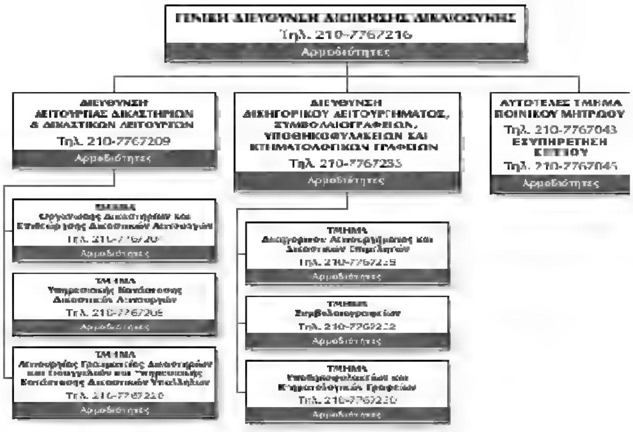


Οριζόντια Δόμηση

Ο διαχωρισμός της δημόσιας υπηρεσίας σε διαφορετικές ενότητες και τομείς:

- Διαίρεση κατά δραστηριότητα/αρμοδιότητες
- Διαίρεση κατά Υπηρεσία
- Γεωγραφική Διαίρεση
- Διαίρεση κατά κατηγορία πολιτών
- Σύνθετη Διαίρεση – πλεγματικού Τύπου

Οριζόντια δόμηση κατά αρμοδιότητες



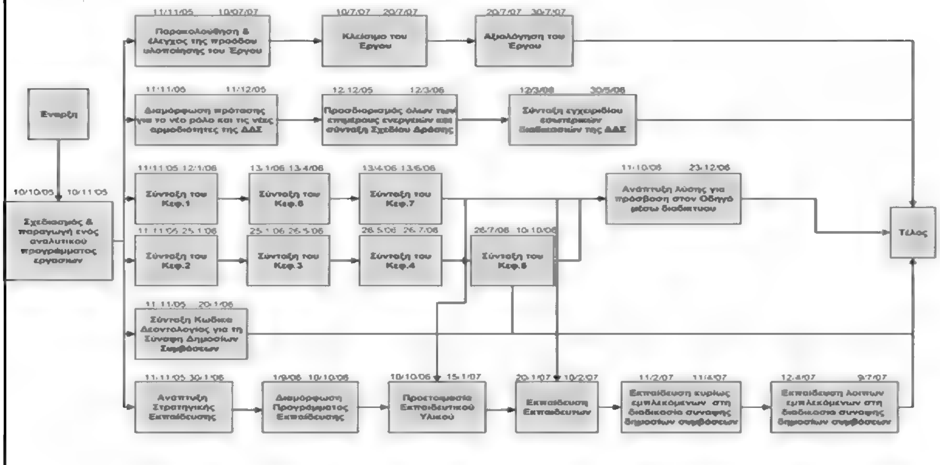
Κατανομή και Σύνδεση των Αρμοδιοτήτων (Οργάνωση των Εργασιών)

- αποτύπωση της **χωρικής** και **χρονικής** συνέχειας των εργασιών
- **αποφυγή ανακολουθιών φάσεων εργασίας**, με αποτέλεσμα ανώφελες χρονικές καθυστερήσεις
- **βέλτιστη δυνατή χρήση των διατιθέμενων μέσων και εργαλείων**
- **εκχώρηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων** σε συγκεκριμένα άτομα, βάσει των εξειδικευμένων ικανοτήτων και εμπειριών τους
- διαπίστωση της **φθηνότερης δυνατής διαδικασίας** πραγματοποίησης συγκεκριμένων εργασιών

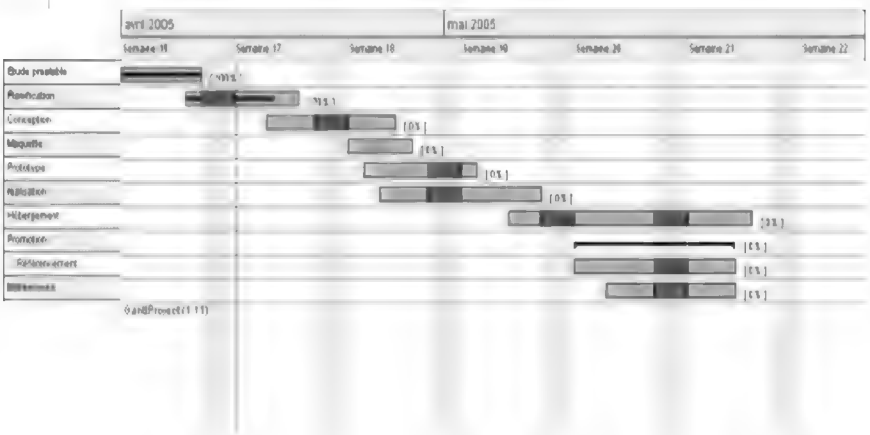
Ενδεικτικά όργανα απεικόνισης και μελέτης της οργάνωσης εργασιών

- χρονοδιαγράμματα
- διαγράμματα ροής πληροφοριών
- πίνακες χρήσης μέσων και εργαλείων
- ολοκληρωμένα δίκτυα προγραμματισμού και παρακολούθησης έργων

Διάγραμμα – Αναλυτικό πρόγραμμα εργασιών



Διάγραμμα Gantt



Ιεραρχία – Ιεραρχική πυραμίδα

Σχήμα 1

Δύναμη - Εξουσία

Η εξουσία στηρίζεται και προκύπτει από την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων όπως:

- η παράδοση
- το χάρισμα (χαρισματικός προϊστάμενος)
- η νομιμότητα (εφαρμογή και τήρηση του νόμου)

Η επιρροή

Η δυνατότητα που έχει ένας προϊστάμενος να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων του, βασιζόμενος όχι στο αξίωμα που του δίδεται από τη θέση στην οργανωτική ιεραρχία, αλλά από τη δύναμη της προσωπικότητας του.

Η **δεξιότητα της επιρροής** = αποτελεσματική χρήση της πειθούς και θετικής υποκίνησης σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη που εμπνέει στους υφισταμένους

Όσο λιγότερο ένας προϊστάμενος κάνει χρήση της δύναμης (εξαναγκαστικά μέσα) σε όφελος της εξουσίας και της επιρροής, **τόσο περισσότερο αποτελεσματικός γίνεται**

Διαφορές μεταξύ τυπικού προϊσταμένου και προϊσταμένου-ηγέτη

ϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα και έχει τα προσόντα (τυπικά – ουσιαστικά)	• Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
Εμπνέει Προκαλεί εκτίμηση	• Ελέγχει • Εμπνέει φόβο
Αναζητά την καινοτομία Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του Καθοδηγεί με οράματα	• Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους • Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του • Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες
Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές	• Δίνει απλά εντολές
Είναι καλός ακροατής Είναι δίκαιος με όλους	• Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει • Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του

Διαφορές μεταξύ τυπικού προϊσταμένου και προϊσταμένου-ηγέτη

Αναλαμβάνει τις ευθύνες του Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	• Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους • Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του	• Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα
Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση	• Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης
Είναι ταπεινόφρων Ασχολείται με όλες τις εργασίες	• Είναι φαντασμένος • Ασχολείται μόνο με την εργασία του
Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του	• Προωθεί στελέχη εκτός του δικού του τμήματος/διεύθυνσης
Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται Είναι ανοικτός με όλους	• Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του • Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του
Προτιμά την άμεση επικοινωνία	• Προτιμά να υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
Γνωρίζει τα ονόματα όλων	• Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα. Θυμάται επιλεκτικά.
Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του	• Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής.
Είναι ευθύς	• Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

εκχώρηση αρμοδιοτήτων

- **Εκχώρηση Εξουσίας:** εκχωρείται το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων και στην συνέχεια η χορήγηση εντολών για την πραγματοποίηση των αποφάσεων αυτών.
- **Εκχώρηση Ευθυνών:** μεταβιβάζεται η ευθύνη για τις αποφάσεις που θα ληφθούν και τις εντολές που θα δοθούν.
- **Αρχή της αντιστοιχίας ανάμεσα σε εξουσία και ευθύνη:** Δεν νοείται μεταβίβαση εξουσίας χωρίς μεταβίβαση αντίστοιχης ευθύνης, όπως και το αντίστροφο

Δια-τμηματική συνεργασία

- "ONE STOP SHOPPING" (**εξυπηρέτηση μιας στάσης)**
- «case manager»
- Κάθετη οργανωτική δομή και δια-τμηματική οργανωτική δομή

****

ΣΕΠΕ

Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ενίσχυση της δυνατότητας για άμεση παρέμβαση των επιθεωρητών εργασίας (άρθρα 11,12)

Δημιουργείται αυτοτελές γραφείο για την ενημέρωση πολιτών, την αξιολόγηση και διαχείριση των καταγγελιών.

Συστήνεται ομάδα ετοιμότητας για άμεση επέμβαση σε 24ώρη βάση.

Οργανωτικό μοντέλο –Δια-τμηματική συνεργασία

- Η λήψη αποφάσεων γίνεται μέρος της δουλειάς των υπαλλήλων
- Τα **βήματα των διαδικασιών** εκτελούνται **με φυσιολογική σειρά** και πολλές εργασίες πραγματοποιούνται ταυτόχρονα
- Οι διαδικασίες αλλάζουν. **Αυτοματοποιημένη παροχή υπηρεσιών** και **παραμετροποίηση των υπηρεσιών** στις ανάγκες του πολίτη.
- Οι **εργασίες** εκτελούνται **χωροταξικά**, όπου αρμόζει καλύτερα.
- Έλεγχοι, παρακολουθήσεις και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία ελαχιστοποιούνται.
- Κάθε πολίτης εξυπηρετείται σε ένα σημείο επαφής
- Χρησιμοποιείται συνδυασμός κεντρικών και περιφερειακών λειτουργιών

Προς ένα επιτελικό κράτος

- **Redesign, Retooling and Reorchastrating**
  (ανασχεδιασμός, αναβάθμιση εξοπλισμού, συγχρονισμός)

REDESIGN	RETOOL	REORCHESTRATE
Ανασχεδιασμός • Απλοποίηση • Αυτοματοποίηση • Ενίσχυση Ανθρώπινου Δυναμικού • Μετρήσεις Απόδοσης	Αναβάθμιση Εξοπλισμού • Δίκτυα • Intranets • Extranets • WorkFlow	Συγχρονισμός: • Διαδικασιών • Συστημάτων • Πληροφορικής Ανθρώπινου Παράγοντα

Αλλαγές στο οργανωτικό μοντέλο από παραδοσιακό σε επιτελικό

Από Παραδοσιακό	Στο Επιτελικό
Λειτουργικά Τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Απλές αρμοδιότητες	Πολυδιάστατες εργασίες
Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση)	Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση των υπαλλήλων
Ανταμοιβή με βάση τον χρόνο εργασίας	Βασικός μισθός και Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
Αυξήσεις μισθών με βάση τις προαγωγές	Σταθερός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης
Προαγωγή με βάση τις ικανότητες	Προαγωγή με βάση την απόδοση
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν	Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και Συμβουλεύουν
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών	Διατμηματικές ομάδες εργασίας
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες
Μαζική παροχή υπηρεσιών	Μαζική Παραμετροποίηση υπηρεσιών

Προς ένα επιτελικό κράτος

- Επιλογή των **στρατηγικών διαδικασιών** (που προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία)
- **Απλοποίηση των νέων διαδικασιών - μείωση των βημάτων** – αναβάθμιση δυνατοτήτων - δημιουργία μοντέλων.
- **Οργάνωση ομάδων εργασίας** για κάθε διαδικασία και ανάθεση αρμοδιοτήτων για το συντονισμό της διαδικασίας.
- **Οργάνωση της ροής εργασίας** για μεταφορά και έλεγχο εγγράφων.
- **Ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων** για κάθε διαδικασία. Απαραίτητη κρίνεται η **περιγραφή θέσεων εργασίας** (ρόλοι, αρμοδιότητες).
- **Αυτοματοποίηση των διαδικασιών** μέσω Συστημάτων Πληροφορικής (Intranets, Extranets, Workflow Management).
- **Εκπαίδευση της κάθε ομάδας εργασίας** για την αποδοτικότερη διαχείριση και λειτουργία της αντίστοιχης νέας διαδικασίας.
- **Καθιέρωση της νέας (ανασχεδιασμένης) διαδικασίας στην οργανωτική δομή** της δημόσιας υπηρεσίας.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

- **διαδικασία**
- με δύο ή περισσότερα **εμπλεκόμενα άτομα**
- με **διαφορετικές ανάγκες** και **στόχους**
- προσπαθούν να βρουν μια **κοινά αποδεκτή λύση** σε ένα θέμα

Φάση 1: Πριν από τη διαπραγμάτευση

- **Ανίχνευση και αποκωδικοποίηση των προθέσεων της άλλης πλευράς**
- **αποσαφήνιση των δικών μας αναγκών**
- **προετοιμασία των εναλλακτικών επιλογών/λύσεων**

Πριν από τη διαπραγμάτευση

πρέπει να εξετάζονται τα κάτωθι σημεία:

- **Στόχοι**: *τι επιδιώκεις να πετύχεις και πού νομίζεις ότι στοχεύει η άλλη πλευρά;*
- **Διαπραγματευτικά όπλα**: *τι έχεις (εσύ και ο άλλος) να διαπραγματευθείτε;*
- **Εναλλακτικές λύσεις**: *εναλλακτικές περιπτώσεις για κάθε πλευρά. Πόσο πολύ δηλαδή «καίγεται» η άλλη πλευρά για την επίτευξη λύσης;*
- **Ιστορικό σχέσης**: *ποιο είναι το παρελθόν της σχέσης των δύο μερών*
- **Στοιχεία δύναμης**: *ποια είναι η ισχυρή πλευρά σε αυτή τη σχέση*
- **Επιδιωκόμενα αποτελέσματα**: *τι είναι αυτό που (συλλογικά και τελικά) αναμένεται να είναι το αποτέλεσμα;*
- **Ενδεχόμενες συνέπειες**: *ποιες είναι οι εκτιμώμενες συνέπειες για κάθε πλευρά από την επιτυχία ή την αποτυχία των διαπραγματεύσεων;*
- **Δημιουργία ατζέντας:** *ποια είναι τα θέματα που είναι καλό να υπάρχουν και ποια να απουσιάζουν από την ατζέντα της διαπραγμάτευσης;*
- **Πιθανές λύσεις**: *ποιοι είναι οι δυνατοί συμβιβασμοί;*

Φάση 2: Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Εμπόδια στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης

- **Η συγκρουσιακή λογική**
- **Η επιδίωξη της .. νίκης** με κάθε κόστος
- **Η** απόλυτα **συναισθηματική αντιμετώπιση**
- **Η απουσία κατανόησης της άλλης πλευράς**
- Η επικέντρωση των διαπραγματευτών στις **προσωπικότητες** και **όχι στις θέσεις**
- **Η διαρκής καταγγελία και μομφή** της άλλης πλευράς

Φάση 2: Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

- **“win-win” νοοτροπία**
- **Τι εναλλακτικές έχω να προτείνω;**
- **Πόσο ξεκάθαρα διατύπωσα την άποψή μου;**
- **Τι αναζητά η άλλη πλευρά;**
- **Μήπως λειτουργώ με προκατάληψη;**
- **Το σωστό timing είναι σημαντικό!**
- **Εστιάστε στα συμφέροντά σας όχι σε μια συγκεκριμένη άποψη**
- **Αφήστε τα συναισθήματα μακριά**
- **Επιμονή στην χρησιμοποίηση αντικειμενικών κριτηρίων**

Φάση 3: Μετά από τη διαπραγμάτευση

- ανάλυση για κάθε στοιχείο της διαπραγμάτευσης
- "τι πήγε καλά;"
- "τι θα μπορούσε να βελτιωθεί την επόμενη φορά;"

υπο-παιγνιακή τέλεια ισορροπία Nash» - το Δίλημμα του Φυλακισμένου

	Φυλακισμένος B Σιωπηλός	**Φυλακισμένος B «Καρφώνει»**
Φυλακισμένος A Σιωπηλός	Και οι δύο καταδικάζονται σε 6 μήνες φυλάκιση	Φυλακισμένος A: 10 χρόνια Φυλακισμένος B: ελεύθερος
Φυλακισμένος A «Καρφώνει»	Φυλακισμένος A: ελεύθερος Φυλακισμένος B: 10 χρόνια	Και οι δύο καταδικάζονται σε 5 χρόνια φυλάκιση

Καταστάσεις διαπραγμάτευσης

	χάνει	**κερδίζει**
κερδίζω	Κερδίζω- χάνει	Κερδίζω-κερδίζει (win-win)
χάνω	Χάνω- χάνει	Χάνω-κερδίζει

οι τάσεις στην τέχνη της διαπραγμάτευσης

- όλος ο κόσμος αναζητά τις συμφωνίες που αποκαλούνται **«win-win»**
- πριν από 100 χρόνια, οι άνθρωποι δεν διαπραγματεύονταν, επιβάλλονταν
- τώρα, **όλοι θέλουν να συμμετέχουν** στις αποφάσεις
- Η διαπραγμάτευση είναι δημοκρατική. Έχει ως στόχο να **διευθετούνται οι διαμάχες**

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Στάδιο 1ο:** Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.
- **Στάδιο 2ο:** Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.
- **Στάδιο 3ο:** Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.
- **Στάδιο 4ο:** Μετά τη λήψη της τελικής απόφασης ακολουθεί το στάδιο της εφαρμογής
- **Στάδιο 5ο** Αξιολόγηση του Προγράμματος

Πλεονεκτήματα των ομαδικών (δια-τμηματικών, ενδο-τμηματικών) αποφάσεων

- Παρέχεται πιο **ολοκληρωμένη πληροφόρηση**.
- Μια ομάδα μπορεί να προσφέρει **μεγαλύτερη ποικιλία εμπειριών** και προοπτικές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- Παράγονται **περισσότερες εναλλακτικές λύσεις**.
- **Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων**.
- **Αυξάνεται η νομιμότητα**. Η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη από ό,τι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο.

Μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων

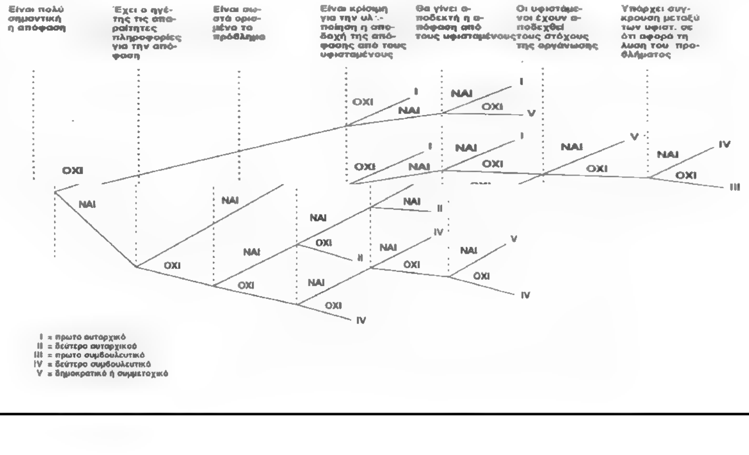
- Είναι **χρονοβόρα διαδικασία**.
- Η **μειοψηφία κυριαρχεί**.
- **Πιέσεις για συμφωνία**.
- **Ασαφή ευθύνη**. Τα μέλη μιας ομάδας όταν παίρνουν μια απόφαση μοιράζονται την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα.

Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων σε ενδο-τμηματικό επίπεδο

Η θεωρία των Vroom-Yetton

- Το **πρώτο αυταρχικό στυλ** (autocratic I ή AI), κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιούνται πληροφορίες που διαθέτει και τη μεταβιβάζει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- Το **δεύτερο αυταρχικό στυλ** (autocratic II ή AII), όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση συμπληρώνοντας τις πληροφορίες του με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους του, είτε κάνοντας σ' αυτούς γνωστό το πρόβλημα είτε όχι.
- Το **πρώτο συμβουλευτικό στυλ**, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος του, όμως συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους του ατομικά και ζητά τις απόψεις τους σχετικά με τη λύση του. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν ή όχι την απόφαση του ηγέτη.
- Το **δεύτερο συμβουλευτικό στυλ**, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του, κατόπιν αυτού λαμβάνει μόνος του την απόφαση.
- Το **δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ**, κατά το οποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη.

Η θεωρία των Vroom-Yetton



Η Δελφική μέθοδος (The Delphi Group)

- Παρουσίαση του προβλήματος από τον ηγέτη, συνήθως με μια επιστολή.
- Η ομάδα εφόσον είναι μεγάλη χωρίζεται σε υποομάδες, οι οποίες συνεδριάζουν ξεχωριστά και μετά από επεξεργασία του θέματος υποβάλουν τις προτάσεις τους.
- Κάθε εμπειρογνώμονας προτείνει τη λύση, που θεωρεί ότι είναι η πλέον κατάλληλη.
- Ο ηγέτης της ομάδας συγκεντρώνει αυτές τις μεμονωμένες απαντήσεις, τις αναπαράγει και τις μοιράζεται με όλους τους άλλους εμπειρογνώμονες, σε μια δεύτερη επιστολή
- Ο κάθε ειδικός σχολιάζει τις ιδέες των υπολοίπων και προτείνει μια λύση. Αυτές οι μεμονωμένες λύσεις επιστρέφονται στον ηγέτη, ο οποίος τις ανασυντάσσει και αναζητά μια συναίνεση για τις διαφορές των απόψεων.
- Συζητούνται τα σημεία διαφωνίας μεταξύ των ομάδων ή, αν κάτι τέτοιο δεν καταστεί εφικτό, ο επικεφαλής ζητά ξανά από τα μέλη να τοποθετηθούν γραπτώς πάνω στο θέμα.
- Εφόσον η συναίνεση επιτύχει, η απόφαση λαμβάνεται, εάν όμως δε συμβεί κάτι τέτοιο η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να επιτευχθεί η ομοφωνία.

Η ονομαστική τεχνική της ομάδας (The Nominal Group Technique)

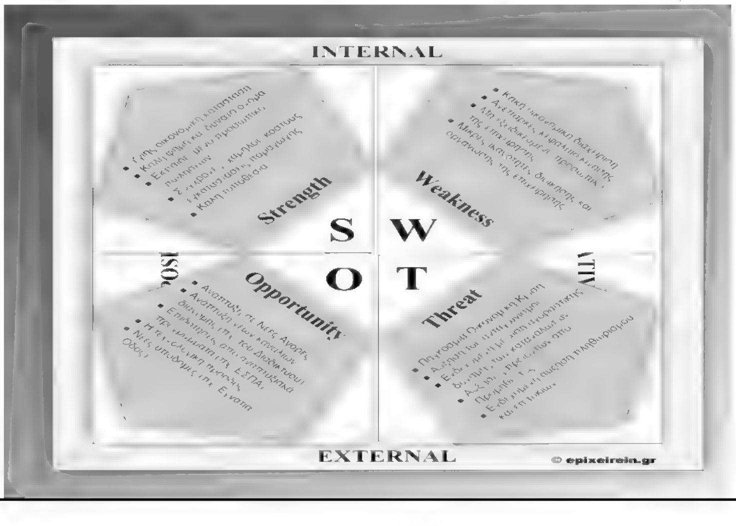
- Συλλογή των μελών της ομάδας γύρω από ένα τραπέζι, για τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- Κάθε μέλος καταγράφει τις λύσεις του, κι έπειτα τις παρουσιάζει στην ομάδα.
- Ο ηγέτης καταγράφει αυτές τις λύσεις σε ένα διάγραμμα και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται, έως ότου έχουν εκφραστεί όλες οι ιδέες.
- Κάθε λύση έπειτα συζητείται, διευκρινίζεται και αξιολογείται ομαδικά.
- Σε κάθε μέλος δίνεται μια δυνατότητα να εκφράσει τις αντιδράσεις του, για κάθε ιδέα. Η ιδέα με την υψηλότερη θέση στην ταξινόμηση, λαμβάνεται ως απόφαση της ομάδας.

Η τεχνική «των κλιμακωτών βημάτων» (The Stepladder Technique)

- προσθήκη νέων μελών, μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, και την απαίτηση από το κάθε μέλος να αναπτύξει τις ιδέες του ανεξάρτητα
- Ενώ η ομάδα των δύο ατόμων συνεδριάζει, ένα τρίτο πρόσωπο που εργάζεται επίσης μόνο του, εξετάζει το πρόβλημα. Αυτό το άτομο, παρουσιάζει έπειτα τις ιδέες του στην ομάδα των δύο προσώπων και ενώνεται μαζί τους, σε μια συζήτηση για την πιθανή λύση.

SWOT Analysis

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, και Threats)



ανάλυση SWOT

- **ισχυρά σημεία** (strengths) :
  πράγματα που είναι καλά στο παρόν
- **αδύναμα σημεία** (weaknesses) :
  πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν
- **ευκαιρίες** (opportunities) :
  πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον
- **απειλές** (threats) :
  πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον

Δυνατά σημεία

- Υποστήριξη πολιτικής ηγεσίας
- Χρηματοδότηση από Ε.Ε. και Εθνικούς Πόρους
- Σύγχρονα συστήματα τεχνολογίας, Η/Υ
- Σύγχρονη κτιριακή υποδομή
- Επικοινωνιακές δράσεις
- Πρόσβαση σε πληροφορίες

Αδύνατα σημεία

- Επαγγελματική κουλτούρα προσωπικού
- Ανεπαρκής οργανωτική μορφή
- Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού
- Έλλειψη ολοκληρωμένου οργανωσιακού σχεδιασμού
- Αδυναμία μέτρησης αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας
- Αδυναμία διαχείρισης χρηματοοικονομικών πόρων
- Έλλειψη διαδικασιών

Ευκαιρίες

- Δυνατότητα συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα
- Νέες απλοποιημένες υπηρεσίες προς τους πολίτες/επιχειρήσεις
- Διοικητική σύγκλιση & ενοποίηση σχημάτων εξυπηρέτησης
- Διευρυμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Κοινοί στόχοι με ομάδες ενδιαφερομένων
- Ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών
- Υποδομή υποστήριξης άλλων δημόσιων φορέων

απειλές

- Αδυναμία προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες
- Ανεπάρκεια πόρων λειτουργίας
- Συχνές μεταβολές κυβερνητικής πολιτικής
- Δυσκολία απλοποίησης γραφειοκρατικής διαδικασίας
- Αδυναμία διαχείρισης κινδύνων και έκτακτων καταστάσεων

ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

- **Δημοκρατικά και αποκεντρωμένα** (democratic decentralised, DD) Οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά και όλα τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους.
- **Ελεγχόμενα και αποκεντρωμένα** (controlled decentralised, CD) Υπάρχει αρχηγός στην ομάδα που ελέγχει τις ενέργειες, αλλά η εργασία και η επικοινωνία γίνεται ομαδικά.
- **Ελεγχόμενα και με κεντρική επικοινωνία** (controlled centralised, CC) Ο αρχηγός της ομάδας αναλαμβάνει τόσο τον έλεγχο όσο και την επικοινωνία της ομάδας. Οι γραμμές επικοινωνίας είναι κάθετες

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΙΔΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ

- **Δυσκολία του προβλήματος**. Όταν το πρόβλημα είναι δύσκολο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου DD.
- **Μέγεθος του προβλήματος**. Όταν το μέγεθος του προβλήματος είναι μεγάλο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου CC ή CD.
- **Χρόνος που η ομάδα θα βρίσκεται μαζί**. Όταν ο χρόνος της συνάθροισης είναι μεγάλος, επιλέγουμε την ομάδα τύπου DD.
- **Κατά πόσο το πρόγραμμα μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα τμήματα**. Εάν μπορεί να χωριστεί, επιλέγουμε την ομάδα τύπου CC, CD.
- **Απαιτούμενη ποιότητα και αξιοπιστία**. Όσο πιο μεγάλες είναι, επιλέγουμε την ομάδα τύπου CC ή CD)
- **Αυστηρότητα στην τήρηση του χρόνου παράδοσης**. Αν υπάρχει μεγάλη αυστηρότητα, επιλέγουμε την ομάδα τύπου CC.